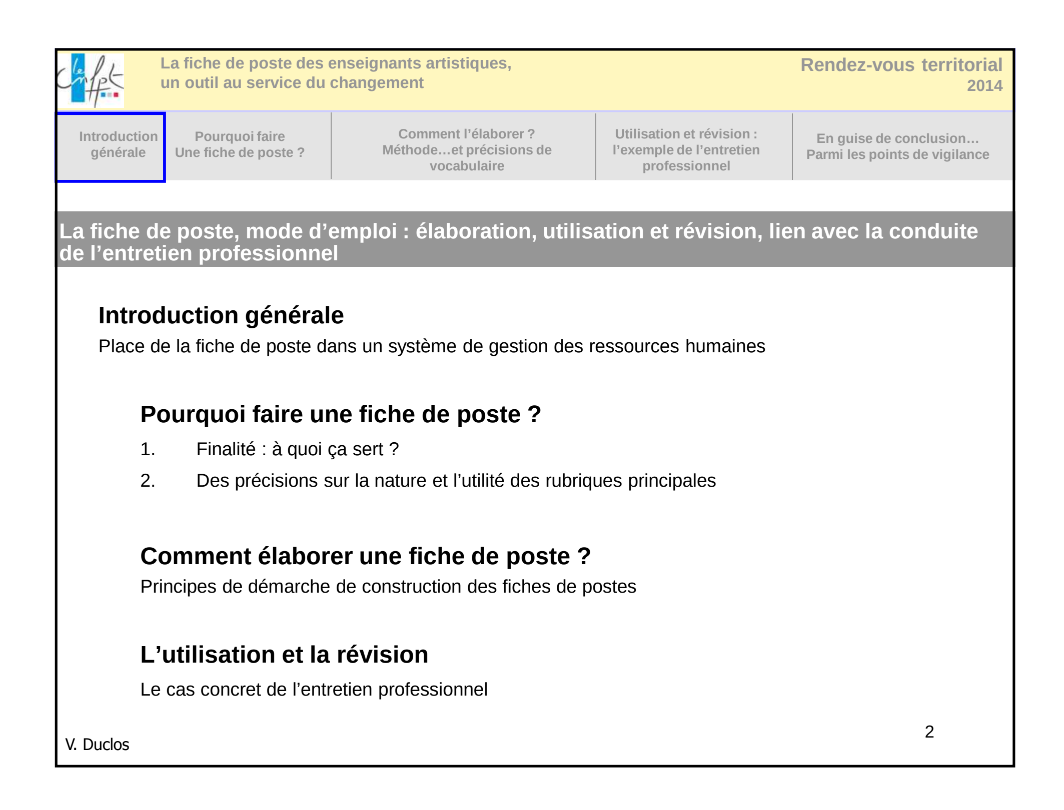
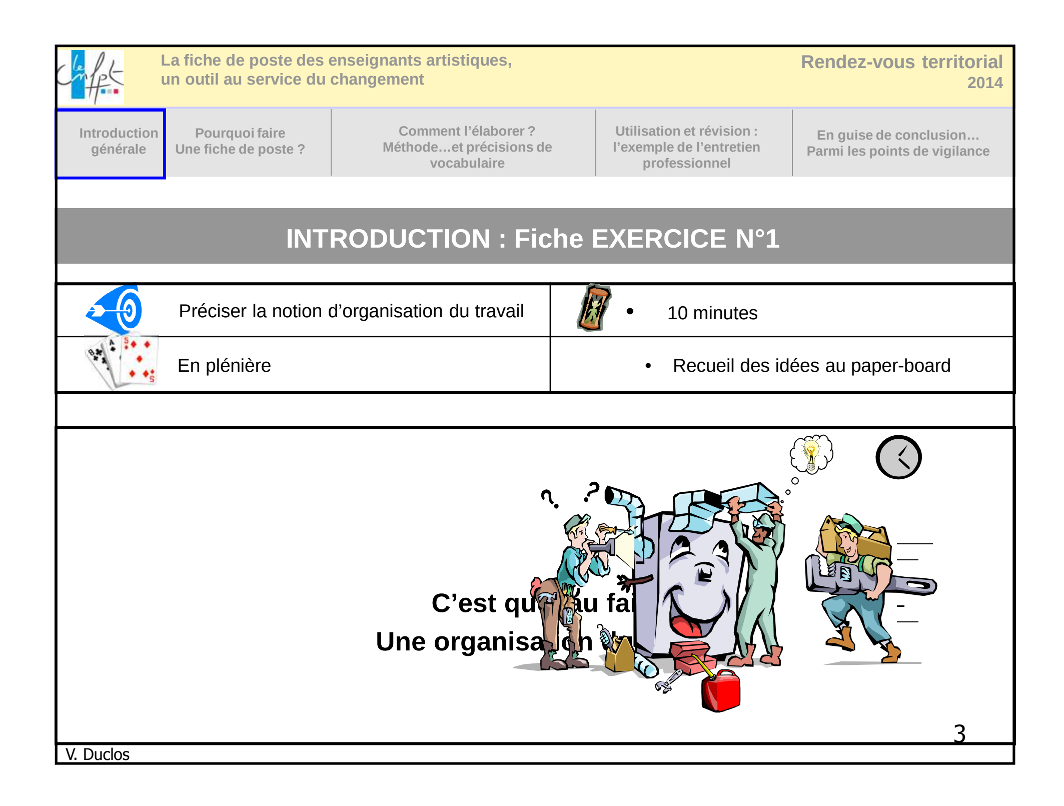
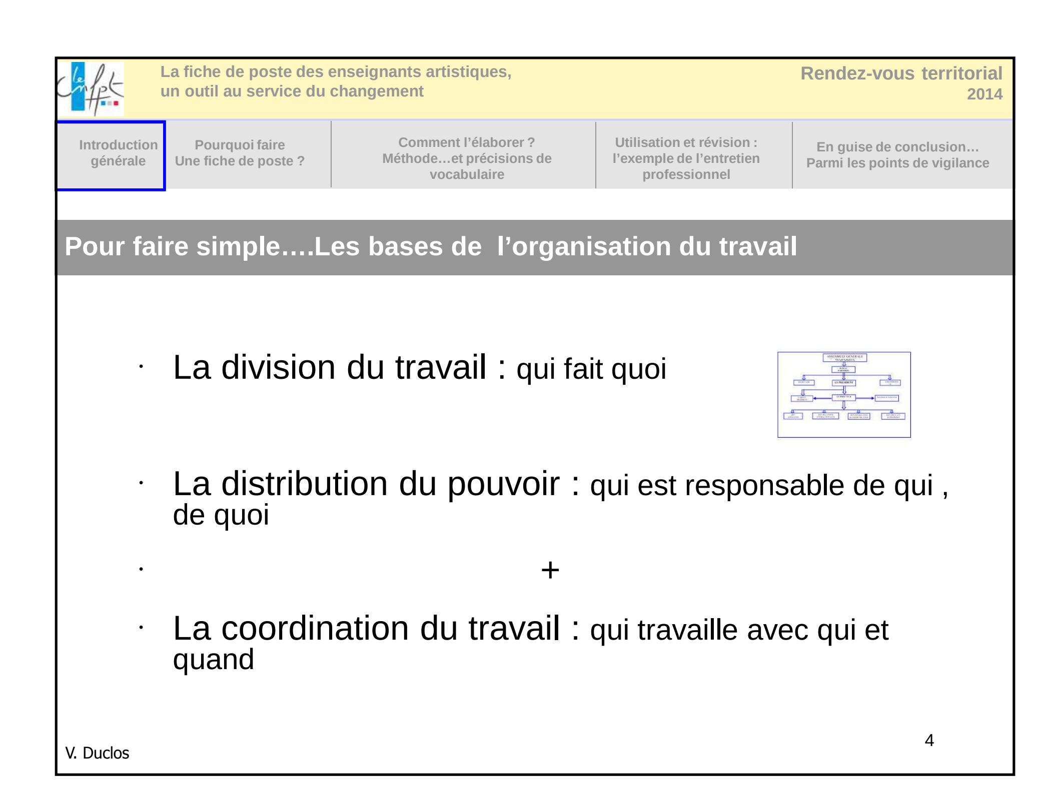
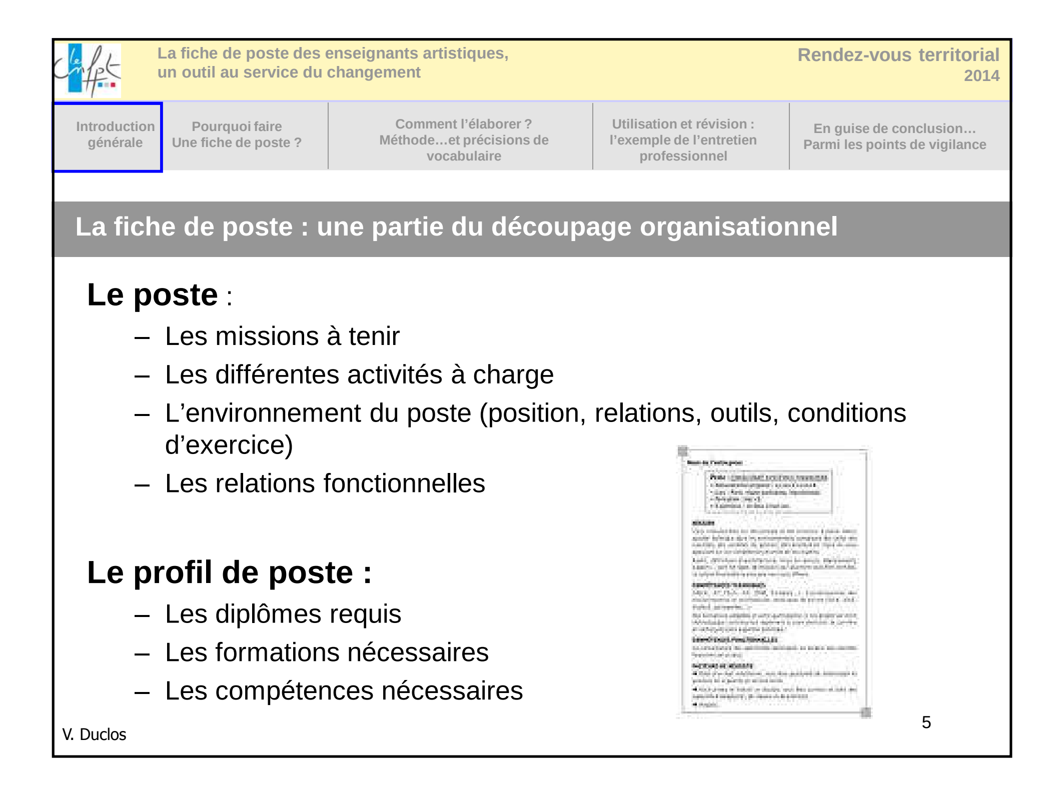
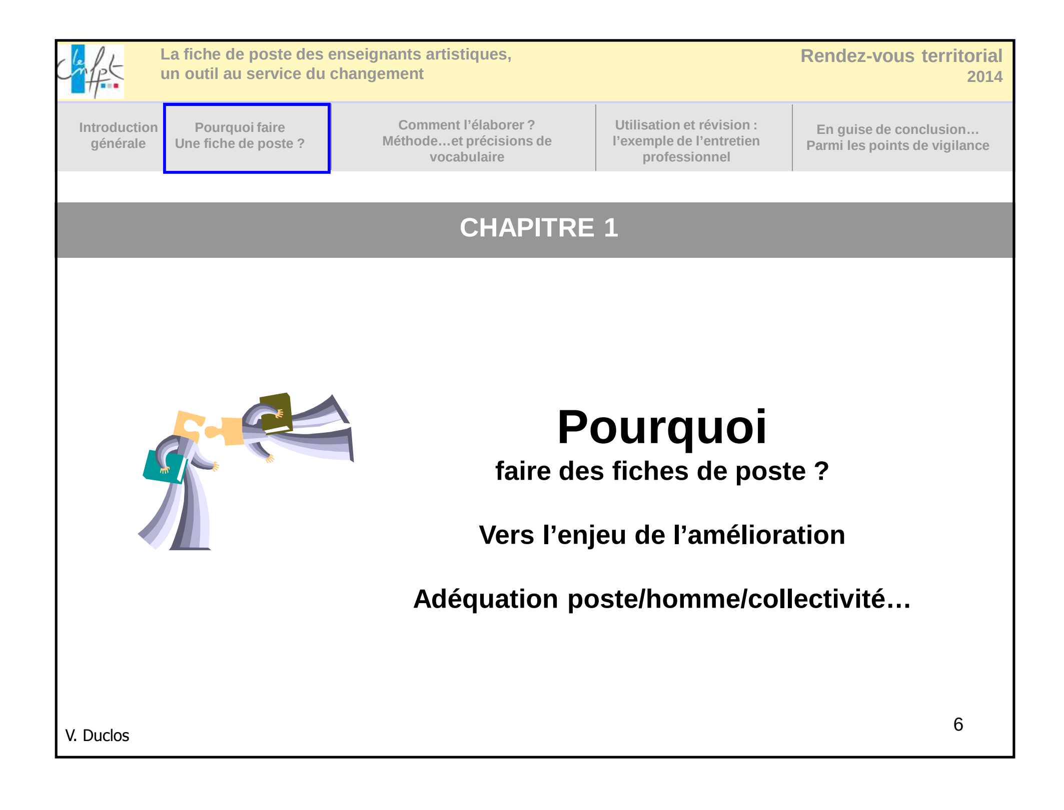

La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Rendez-vous territorial 2014
La fiche de poste des enseignants artistiques
Un outil au service du changement
V. Duclos
1

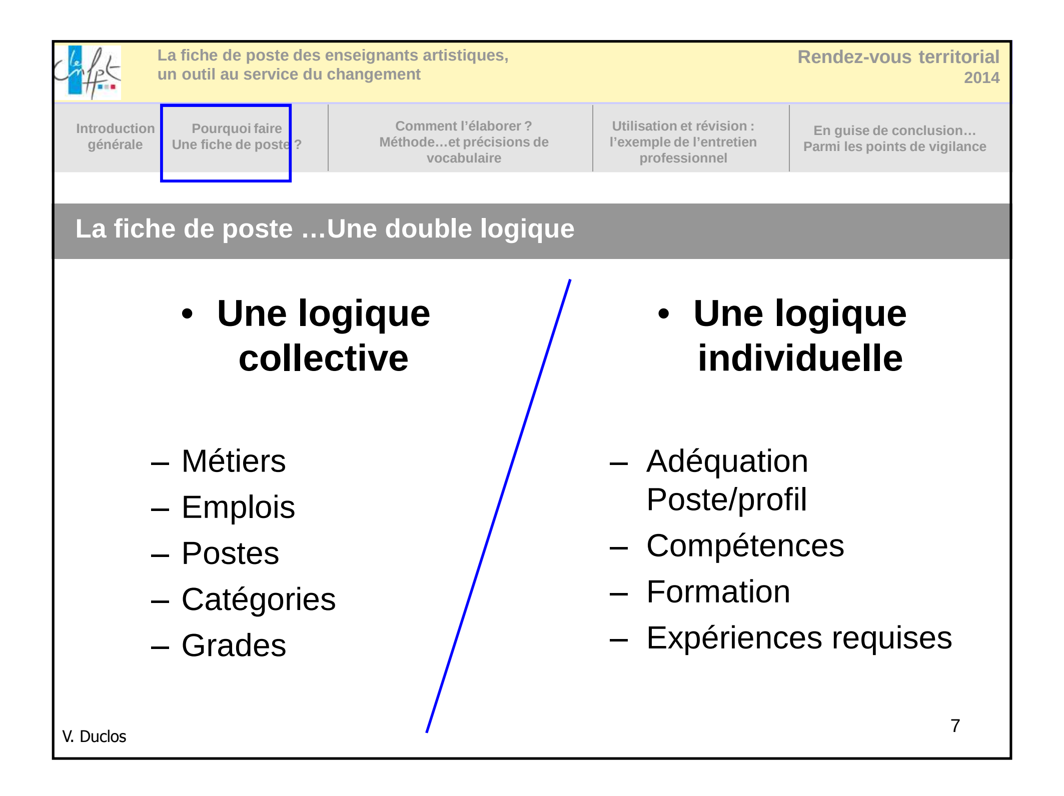

La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste, mode d'emploi : élaboration, utilisation et révision, lien avec la conduite de l'entretien professionnel
Introduction générale
Place de la fiche de poste dans un système de gestion des ressources humaines
Pourquoi faire une fiche de poste ?
1. Finalité : à quoi ça sert ?
2. Des précisions sur la nature et l'utilité des rubriques principales
Comment élaborer une fiche de poste ?
Principes de démarche de construction des fiches de postes
L'utilisation et la révision
Le cas concret de l'entretien professionnel
2
V. Duclos

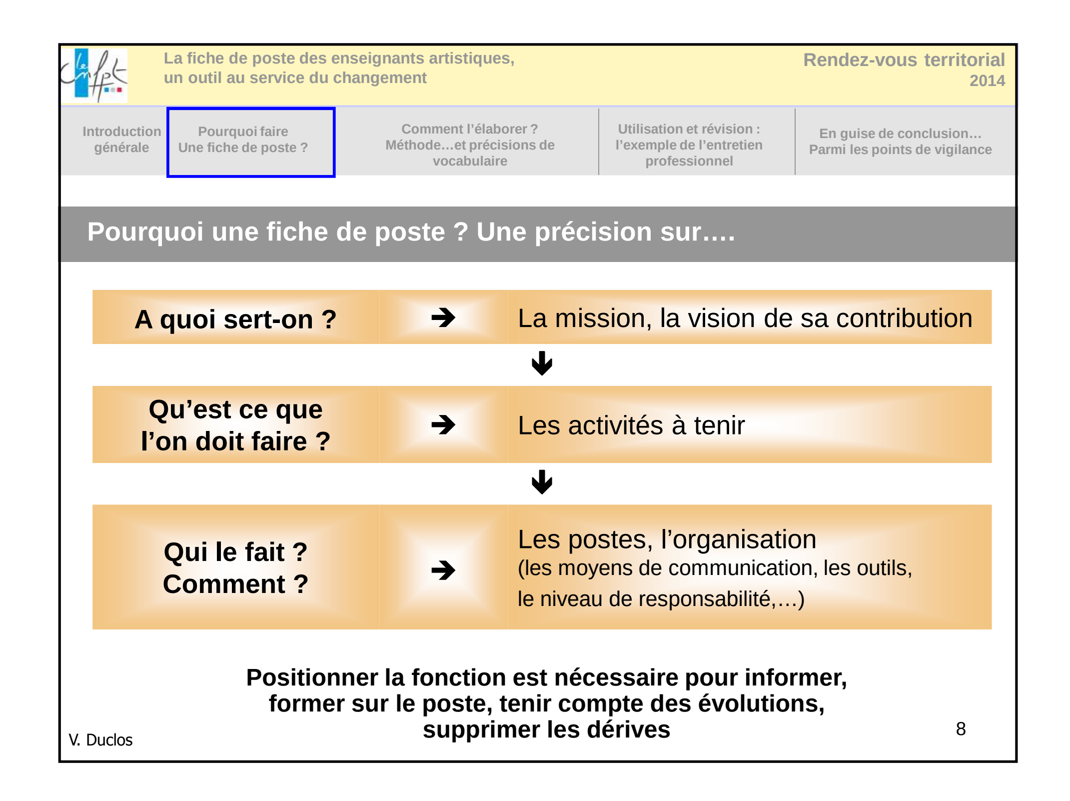

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
INTRODUCTION : Fiche EXERCICE N°1
Préciser la notion d'organisation du travail
• 10 minutes
En plénière
• Recueil des idées au paper-board
V. Duclos
3

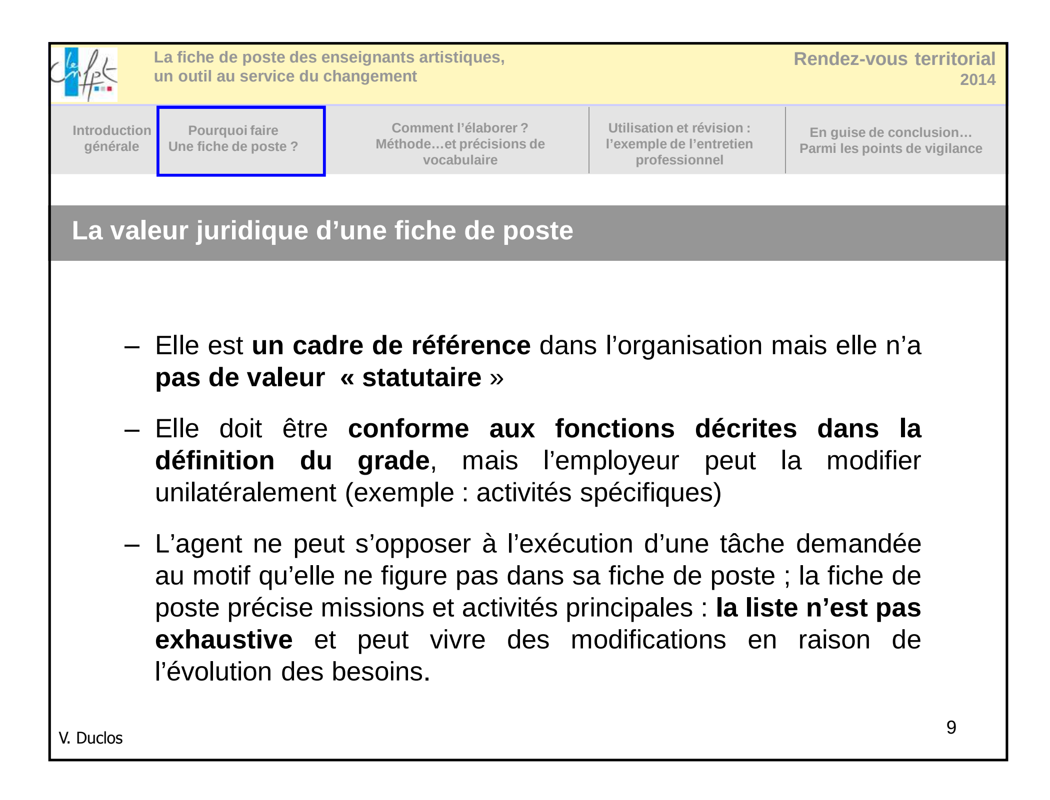

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Pour faire simple….Les bases de l'organisation du travail
La division du travail : qui fait quoi
La distribution du pouvoir : qui est responsable de qui , de quoi
+
La coordination du travail : qui travaille avec qui et quand
V. Duclos
4

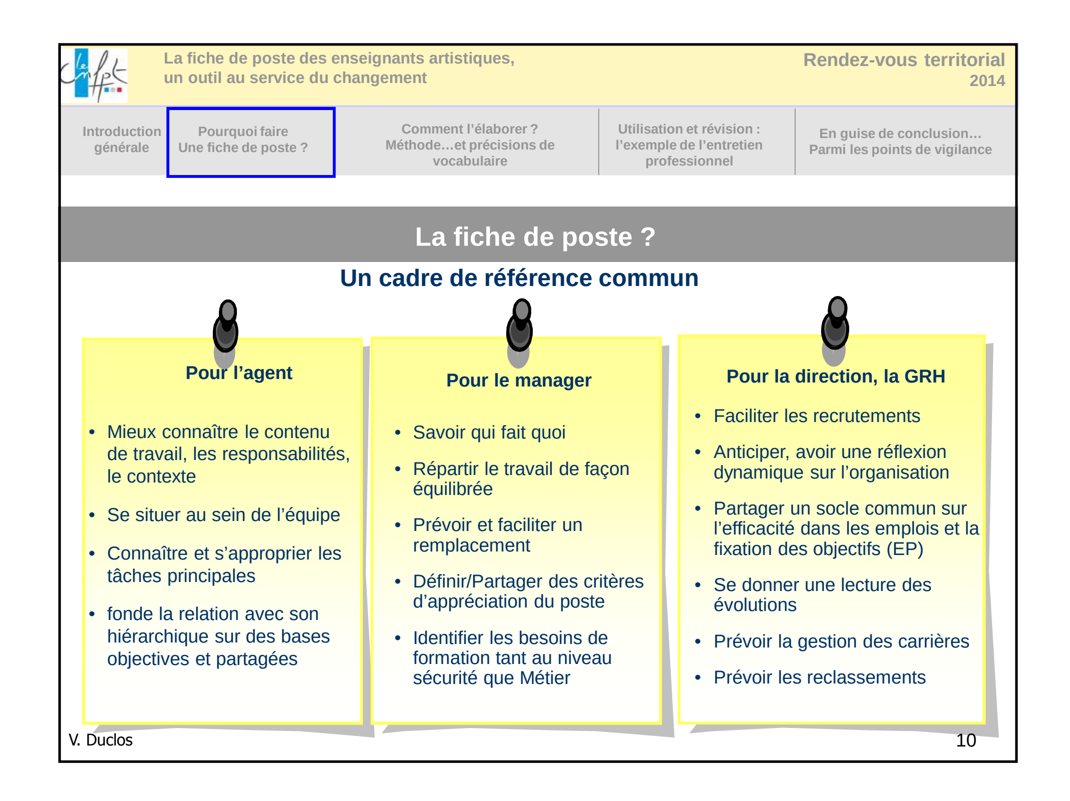

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste : une partie du découpage organisationnel
Le poste :
– Les missions à tenir
– Les différentes activités à charge
– L'environnement du poste (position, relations, outils, conditions d'exercice)
– Les relations fonctionnelles
Le profil de poste :
– Les diplômes requis
– Les formations nécessaires
– Les compétences nécessaires
V. Duclos
5

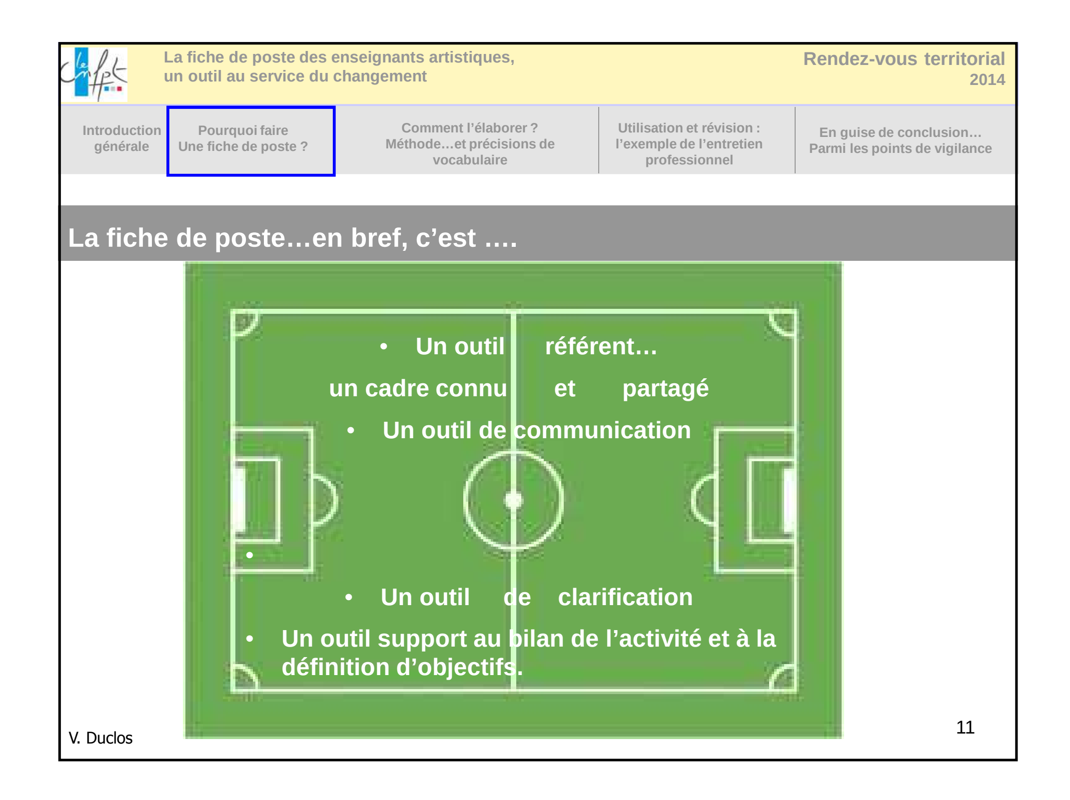

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
CHAPITRE 1
Pourquoi
faire des fiches de poste ?
Vers l'enjeu de l'amélioration
Adéquation poste/homme/collectivité…
V. Duclos
6


La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste …Une double logique
• Une logique collective
– Métiers
– Emplois
– Postes
– Catégories
– Grades
• Une logique individuelle
– Adéquation Poste/profil
– Compétences
– Formation
– Expériences requises
V. Duclos
7

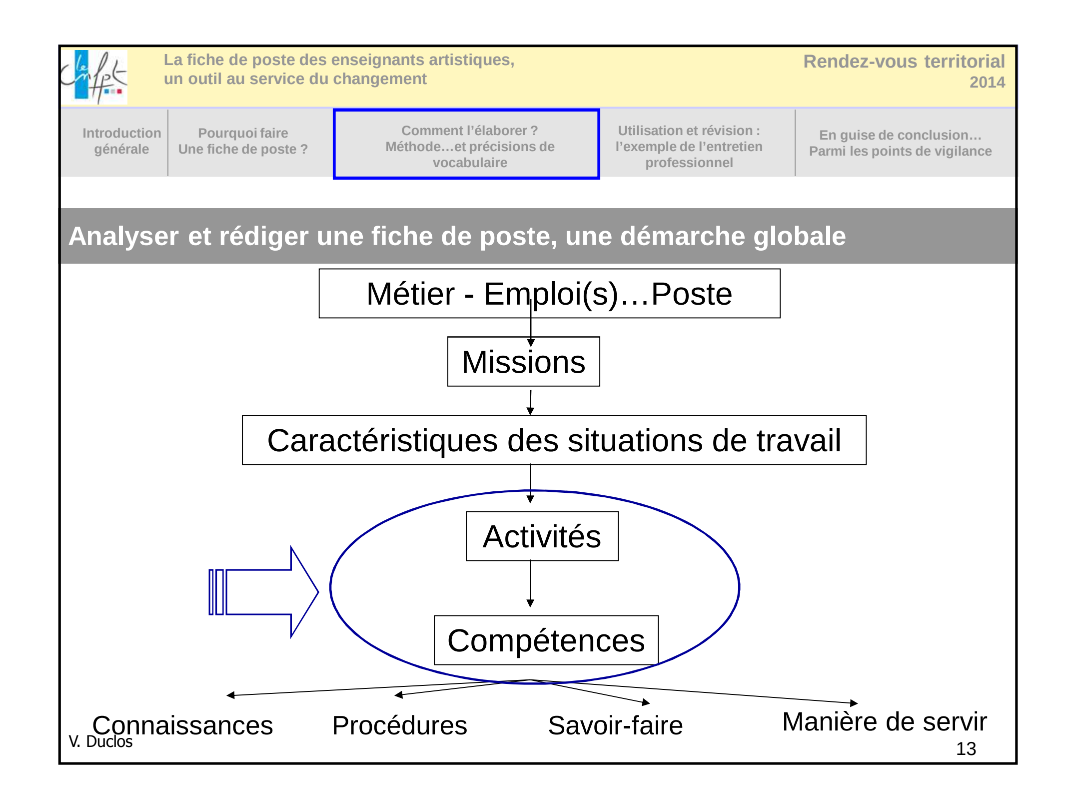

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Pourquoi une fiche de poste ? Une précision sur….
A quoi sert-on ? ➔ La mission, la vision de sa contribution
Qu'est ce que l'on doit faire ? ➔ Les activités à tenir
Qui le fait ? Comment ? ➔ Les postes, l'organisation (les moyens de communication, les outils, le niveau de responsabilité,…)
Positionner la fonction est nécessaire pour informer, former sur le poste, tenir compte des évolutions, supprimer les dérives
V. Duclos
8

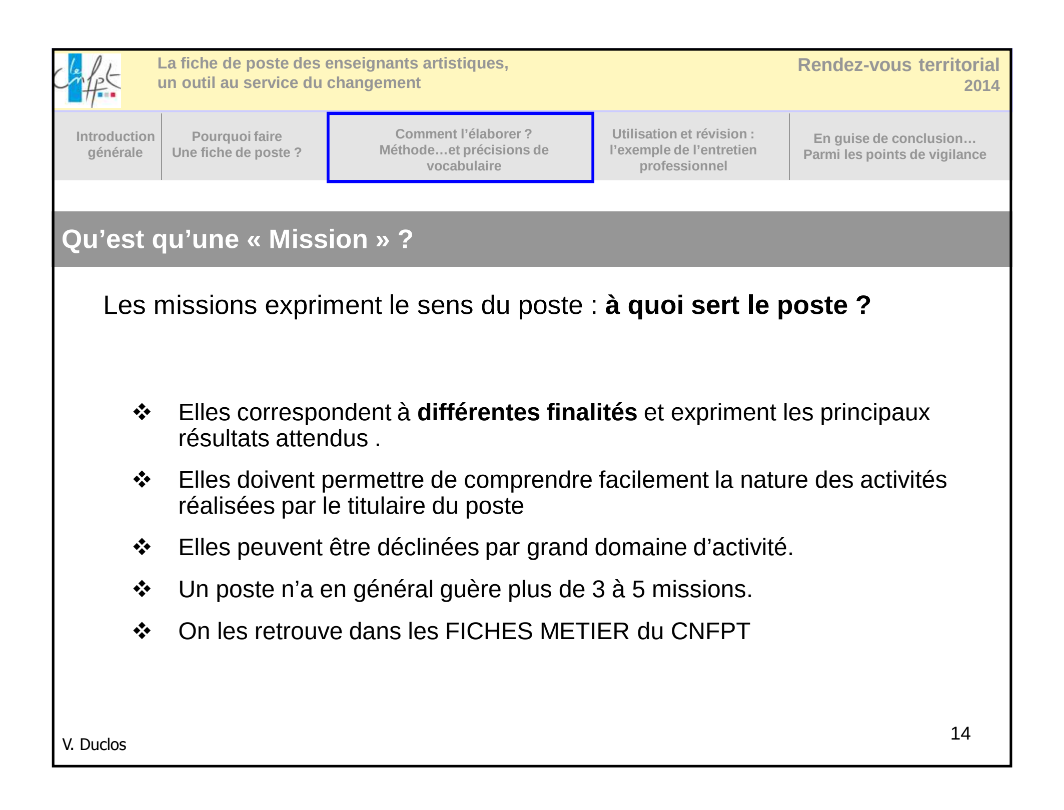

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La valeur juridique d'une fiche de poste
– Elle est **un cadre de référence** dans l'organisation mais elle n'a **pas de valeur « statutaire »**
– Elle doit être **conforme aux fonctions décrites dans la définition du grade**, mais l'employeur peut la modifier unilatéralement (exemple : activités spécifiques)
– L'agent ne peut s'opposer à l'exécution d'une tâche demandée au motif qu'elle ne figure pas dans sa fiche de poste ; la fiche de poste précise missions et activités principales : **la liste n'est pas exhaustive** et peut vivre des modifications en raison de l'évolution des besoins.
V. Duclos
9

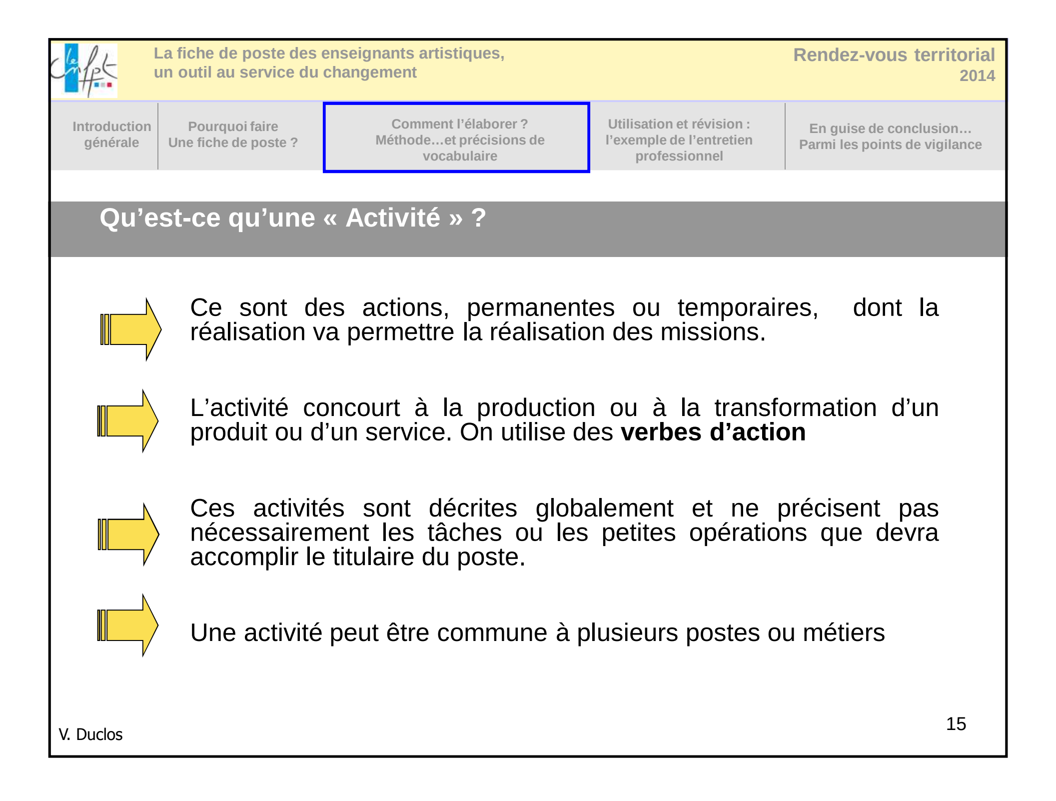

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste ?
Un cadre de référence commun
Pour l'agent
• Mieux connaître le contenu de travail, les responsabilités, le contexte
• Se situer au sein de l'équipe
• Connaître et s'approprier les tâches principales
• fonde la relation avec son hiérarchique sur des bases objectives et partagées
Pour le manager
• Savoir qui fait quoi
• Répartir le travail de façon équilibrée
• Prévoir et faciliter un remplacement
• Définir/Partager des critères d'appréciation du poste
• Identifier les besoins de formation tant au niveau sécurité que Métier
Pour la direction, la GRH
• Faciliter les recrutements
• Anticiper, avoir une réflexion dynamique sur l'organisation
• Partager un socle commun sur l'efficacité dans les emplois et la fixation des objectifs (EP)
• Se donner une lecture des évolutions
• Prévoir la gestion des carrières
• Prévoir les reclassements
V. Duclos
10

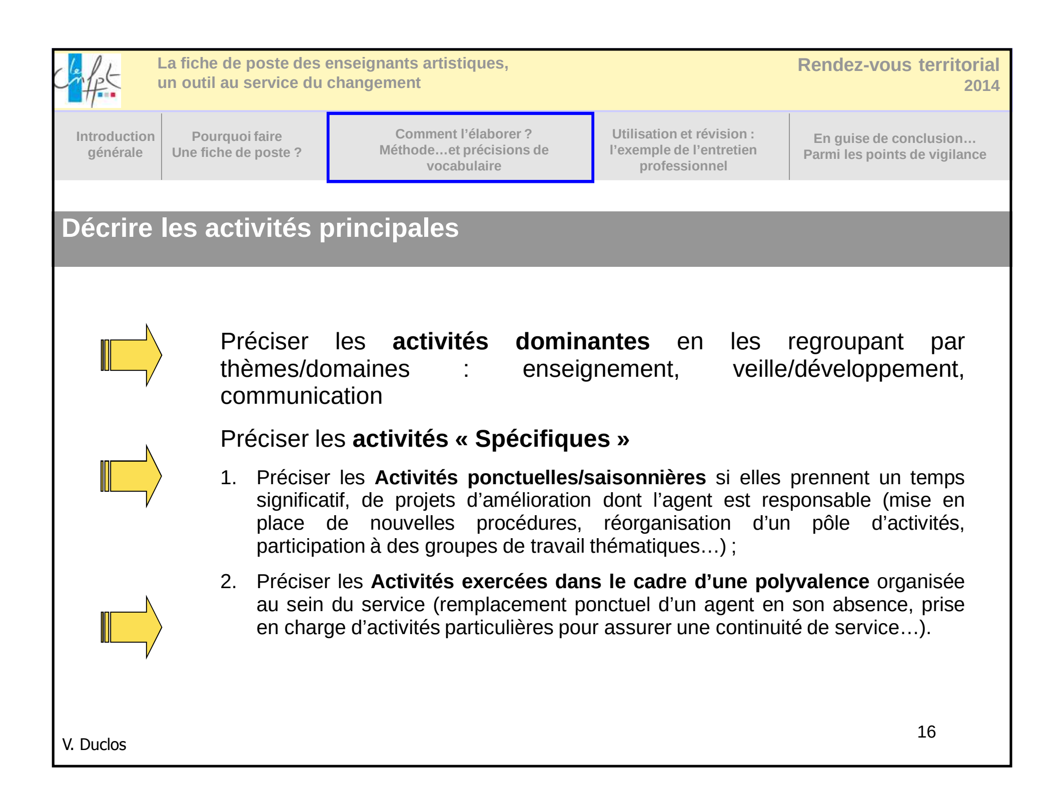

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste…en bref, c'est ….
Un outil référent…
un cadre connu et partagé
Un outil de communication
Un outil de clarification
Un outil support au bilan de l'activité et à la définition d'objectifs.
V. Duclos
11

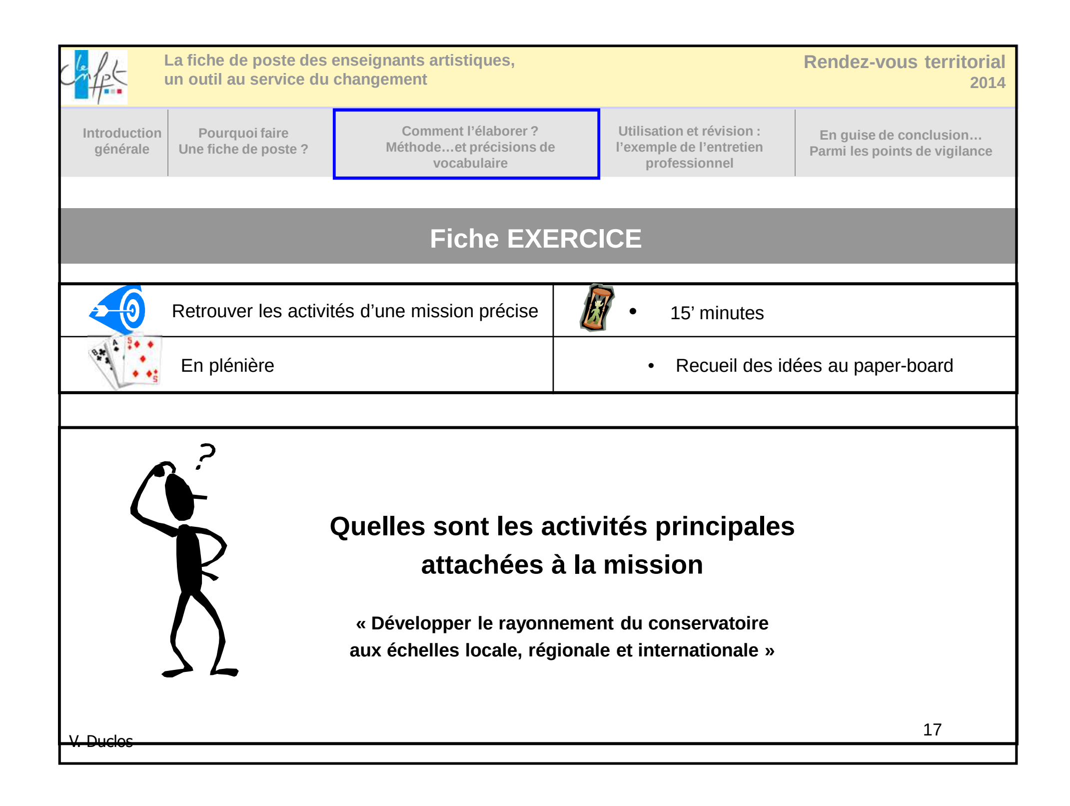

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
CHAPITRE 2
Comment s'y prendre
pour élaborer une fiche de poste ?
V. Duclos
12

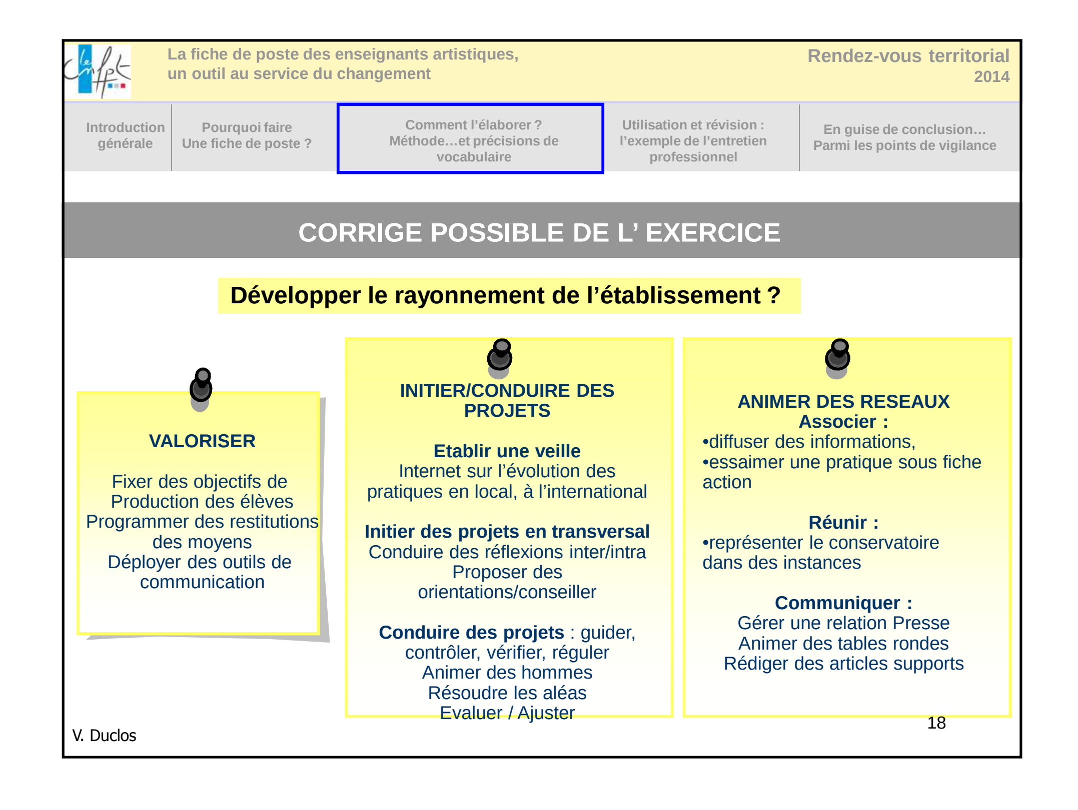

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Analyser et rédiger une fiche de poste, une démarche globale
Métier - Emploi(s)…Poste
Missions
Caractéristiques des situations de travail
Activités
Compétences
Connaissances
Procédures
Savoir-faire
Manière de servir
V. Duclos
13

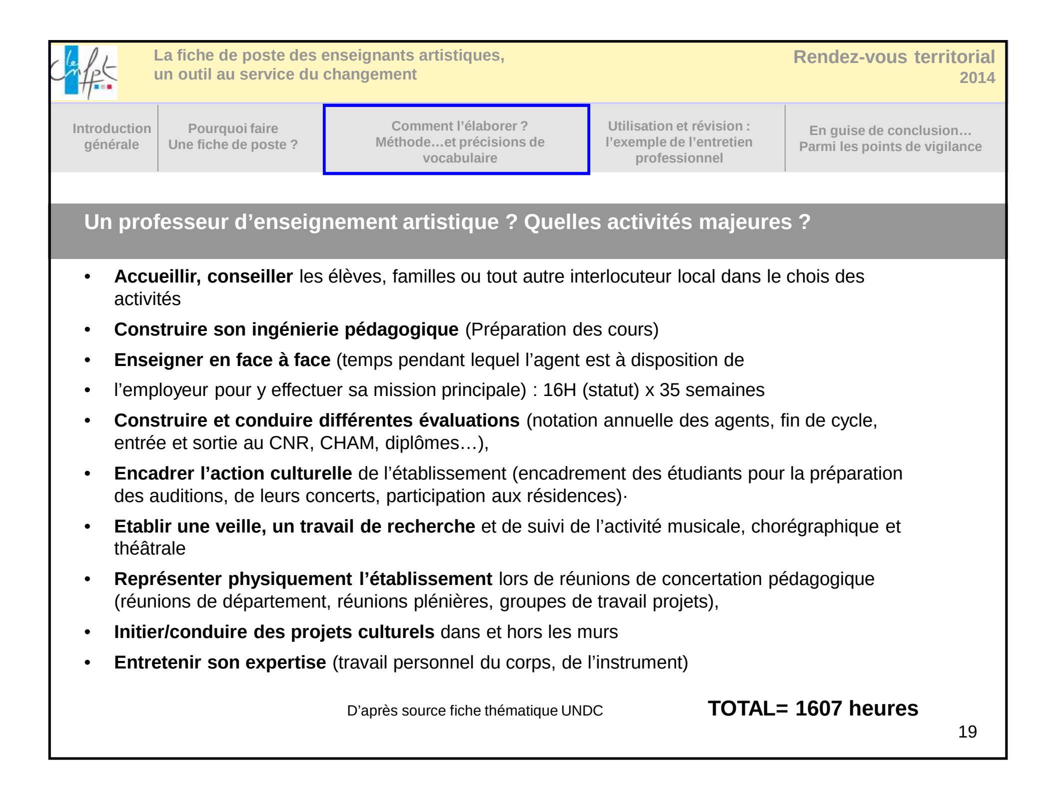

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Qu'est qu'une « Mission » ?
Les missions expriment le sens du poste : à quoi sert le poste ?
Elles correspondent à différentes finalités et expriment les principaux résultats attendus .
Elles doivent permettre de comprendre facilement la nature des activités réalisées par le titulaire du poste
Elles peuvent être déclinées par grand domaine d'activité.
Un poste n'a en général guère plus de 3 à 5 missions.
On les retrouve dans les FICHES METIER du CNFPT
V. Duclos
14

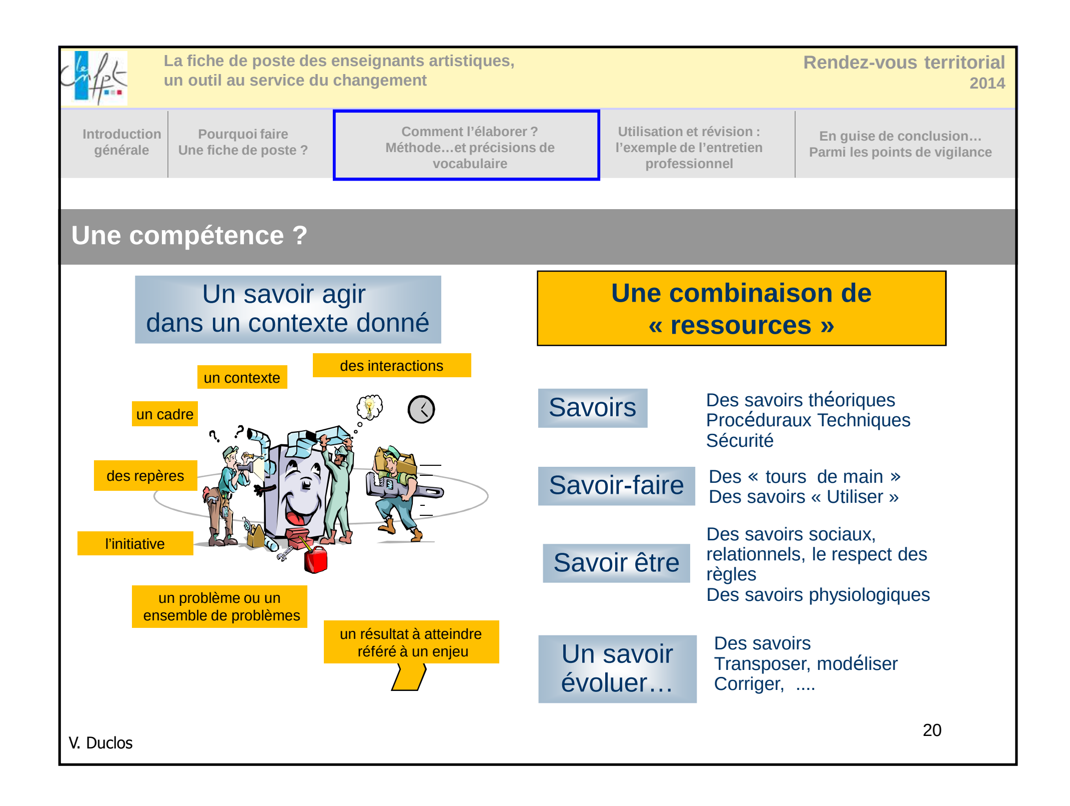

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Qu'est-ce qu'une « Activité » ?
Ce sont des actions, permanentes ou temporaires, dont la réalisation va permettre la réalisation des missions.
L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service. On utilise des verbes d'action
Ces activités sont décrites globalement et ne précisent pas nécessairement les tâches ou les petites opérations que devra accomplir le titulaire du poste.
Une activité peut être commune à plusieurs postes ou métiers
V. Duclos
15

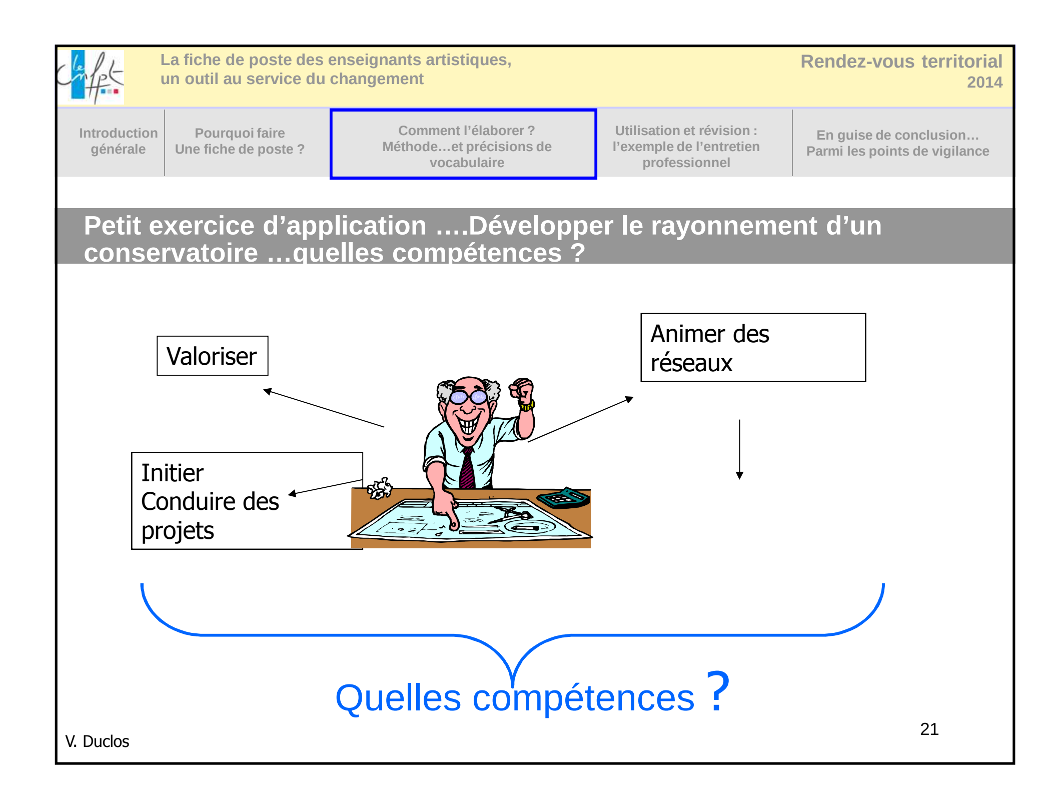

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Décrire les activités principales
Préciser les activités dominantes en les regroupant par thèmes/domaines : enseignement, veille/développement, communication
Préciser les activités « Spécifiques »
1. Préciser les Activités ponctuelles/saisonnières si elles prennent un temps significatif, de projets d'amélioration dont l'agent est responsable (mise en place de nouvelles procédures, réorganisation d'un pôle d'activités, participation à des groupes de travail thématiques…) ;
2. Préciser les Activités exercées dans le cadre d'une polyvalence organisée au sein du service (remplacement ponctuel d'un agent en son absence, prise en charge d'activités particulières pour assurer une continuité de service…).
V. Duclos
16

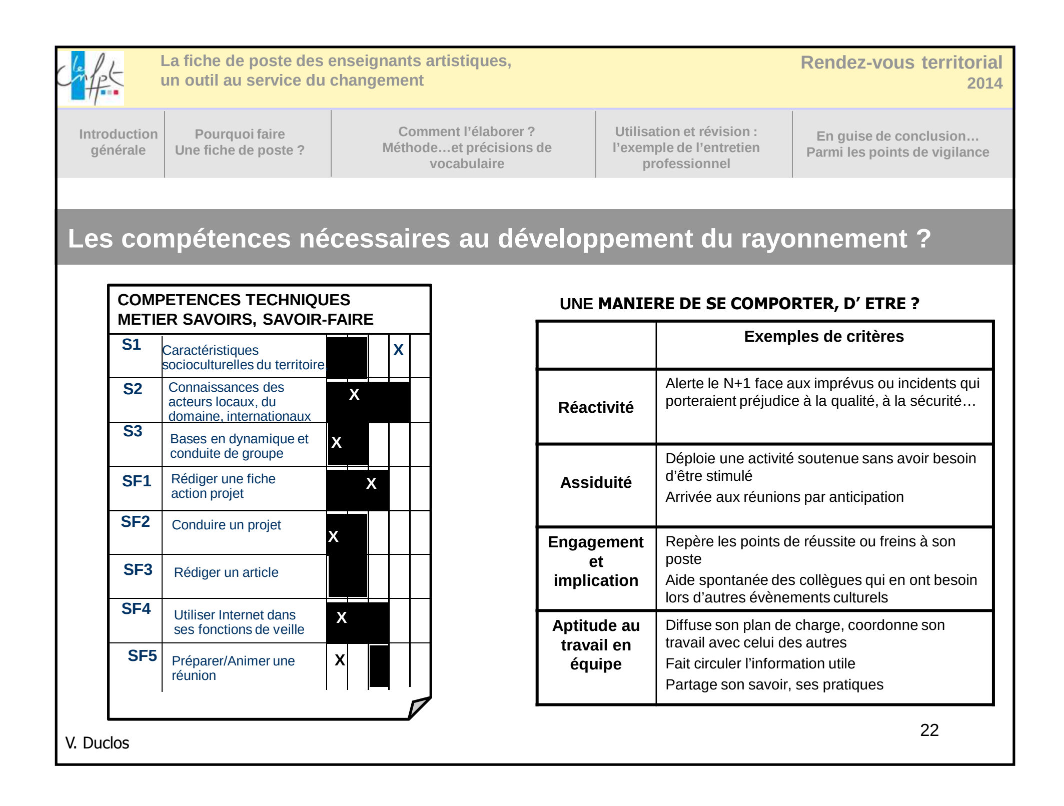

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Fiche EXERCICE
Retrouver les activités d'une mission précise
• 15' minutes
En plénière
• Recueil des idées au paper-board
Quelles sont les activités principales attachées à la mission
« Développer le rayonnement du conservatoire aux échelles locale, régionale et internationale »
V. Duclos
17

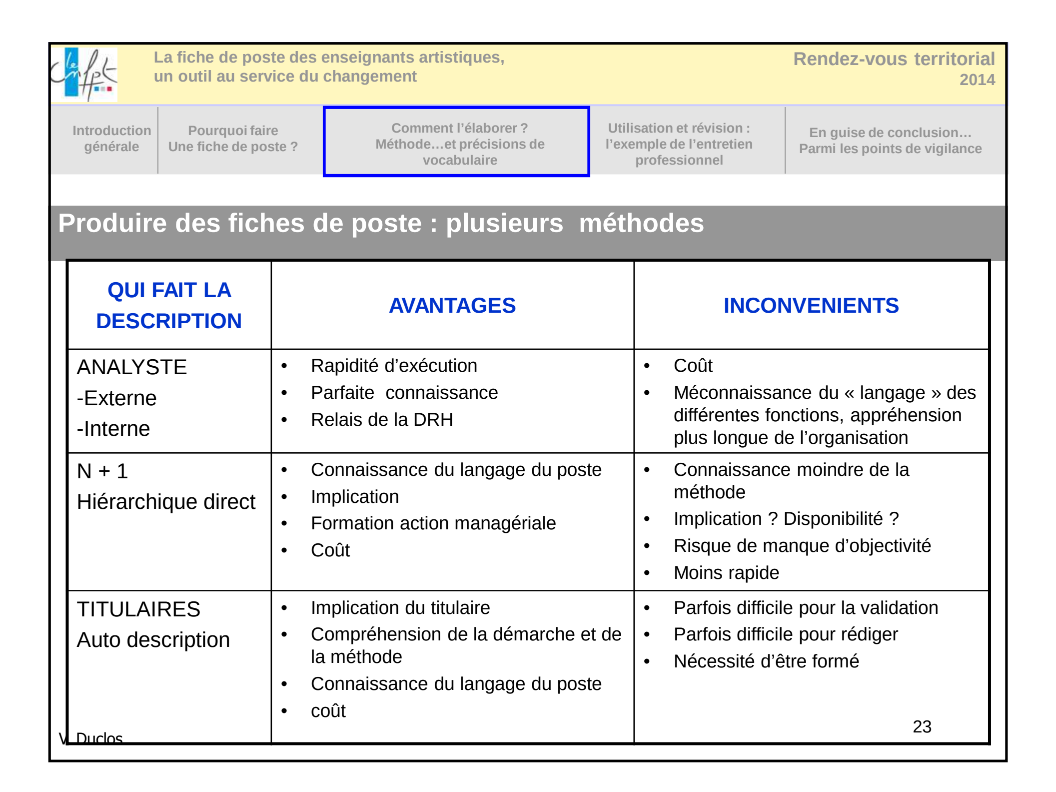

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
CORRIGE POSSIBLE DE L' EXERCICE
Développer le rayonnement de l'établissement ?
VALORISER
Fixer des objectifs de Production des élèves
Programmer des restitutions des moyens
Déployer des outils de communication
INITIER/CONDUIRE DES PROJETS
Etablir une veille
Internet sur l'évolution des pratiques en local, à l'international
Initier des projets en transversal
Conduire des réflexions inter/intra
Proposer des orientations/conseiller
Conduire des projets : guider, contrôler, vérifier, réguler
Animer des hommes
Résoudre les aléas
Evaluer / Ajuster
ANIMER DES RESEAUX
Associer :
•diffuser des informations,
•essaimer une pratique sous fiche action
Réunir :
•représenter le conservatoire dans des instances
Communiquer :
Gérer une relation Presse
Animer des tables rondes
Rédiger des articles supports
V. Duclos
18


La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Un professeur d'enseignement artistique ? Quelles activités majeures ?
• Accueillir, conseiller les élèves, familles ou tout autre interlocuteur local dans le choix des activités
• Construire son ingénierie pédagogique (Préparation des cours)
• Enseigner en face à face (temps pendant lequel l'agent est à disposition de
• l'employeur pour y effectuer sa mission principale) : 16H (statut) x 35 semaines
• Construire et conduire différentes évaluations (notation annuelle des agents, fin de cycle, entrée et sortie au CNR, CHAM, diplômes…),
• Encadrer l'action culturelle de l'établissement (encadrement des étudiants pour la préparation des auditions, de leurs concerts, participation aux résidences)·
• Etablir une veille, un travail de recherche et de suivi de l'activité musicale, chorégraphique et théâtrale
• Représenter physiquement l'établissement lors de réunions de concertation pédagogique (réunions de département, réunions plénières, groupes de travail projets),
• Initier/conduire des projets culturels dans et hors les murs
• Entretenir son expertise (travail personnel du corps, de l'instrument)
D'après source fiche thématique UNDC
TOTAL= 1607 heures
19

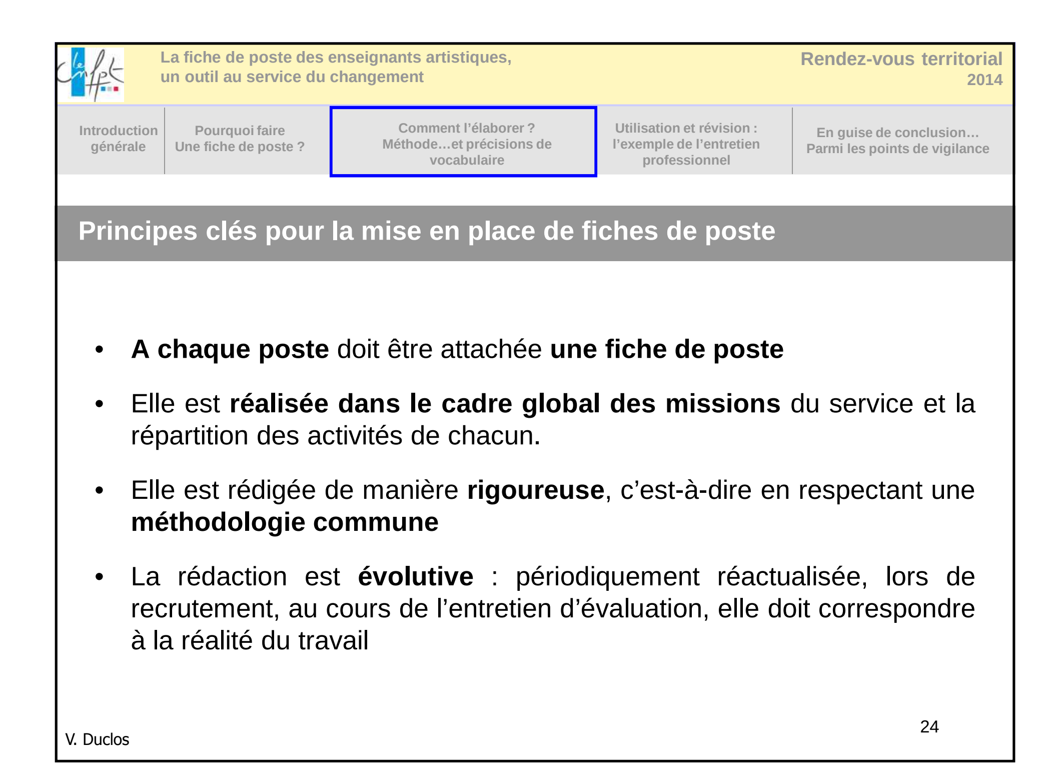

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Une compétence ?
Un savoir agir dans un contexte donné
un contexte
des interactions
un cadre
des repères
l'initiative
un problème ou un ensemble de problèmes
un résultat à atteindre référé à un enjeu
Une combinaison de « ressources »
Savoirs
Des savoirs théoriques
Procéduraux Techniques
Sécurité
Savoir-faire
Des « tours de main »
Des savoirs « Utiliser »
Savoir être
Des savoirs sociaux, relationnels, le respect des règles
Des savoirs physiologiques
Un savoir évoluer…
Des savoirs
Transposer, modéliser
Corriger, ….
20
V. Duclos

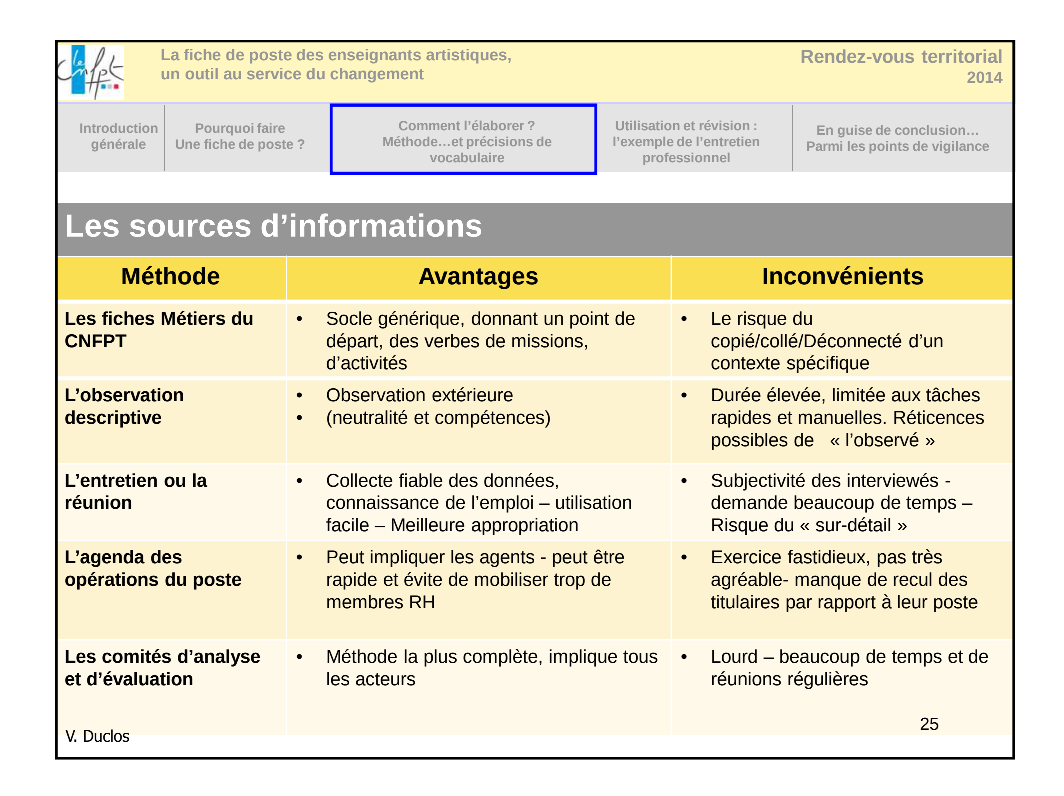

La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Petit exercice d'application ….Développer le rayonnement d'un conservatoire …quelles compétences ?
Valoriser
Animer des réseaux
Initier Conduire des projets
Quelles compétences ?
V. Duclos
21


La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Les compétences nécessaires au développement du rayonnement ?
COMPETENCES TECHNIQUES METIER SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE
S1 Caractéristiques socioculturelles du territoire X
S2 Connaissances des acteurs locaux, du domaine, internationaux X
S3 Bases en dynamique et conduite de groupe X
SF1 Rédiger une fiche action projet X
SF2 Conduire un projet X
SF3 Rédiger un article
SF4 Utiliser Internet dans ses fonctions de veille X
SF5 Préparer/Animer une réunion X
UNE MANIERE DE SE COMPORTER, D' ETRE ?
Exemples de critères
Réactivité
Alerte le N+1 face aux imprévus ou incidents qui porteraient préjudice à la qualité, à la sécurité…
Assiduité
Déploie une activité soutenue sans avoir besoin d'être stimulé
Arrivée aux réunions par anticipation
Engagement et implication
Repère les points de réussite ou freins à son poste
Aide spontanée des collègues qui en ont besoin lors d'autres évènements culturels
Aptitude au travail en équipe
Diffuse son plan de charge, coordonne son travail avec celui des autres
Fait circuler l'information utile
Partage son savoir, ses pratiques
V. Duclos
22

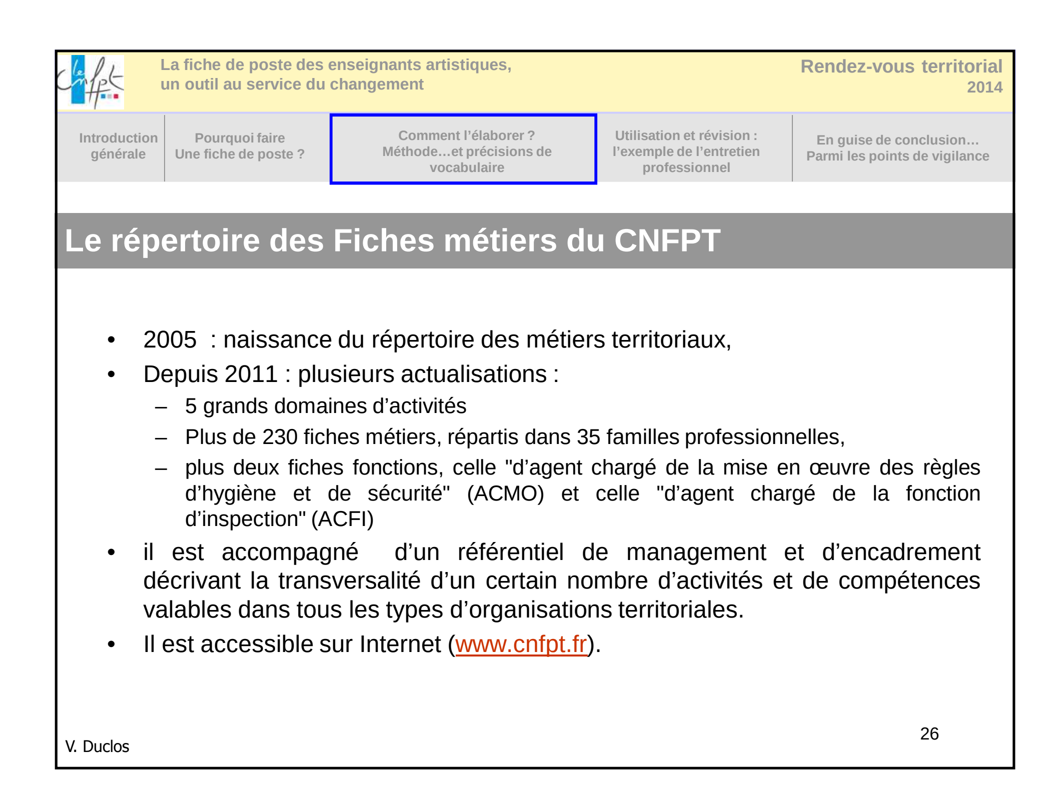


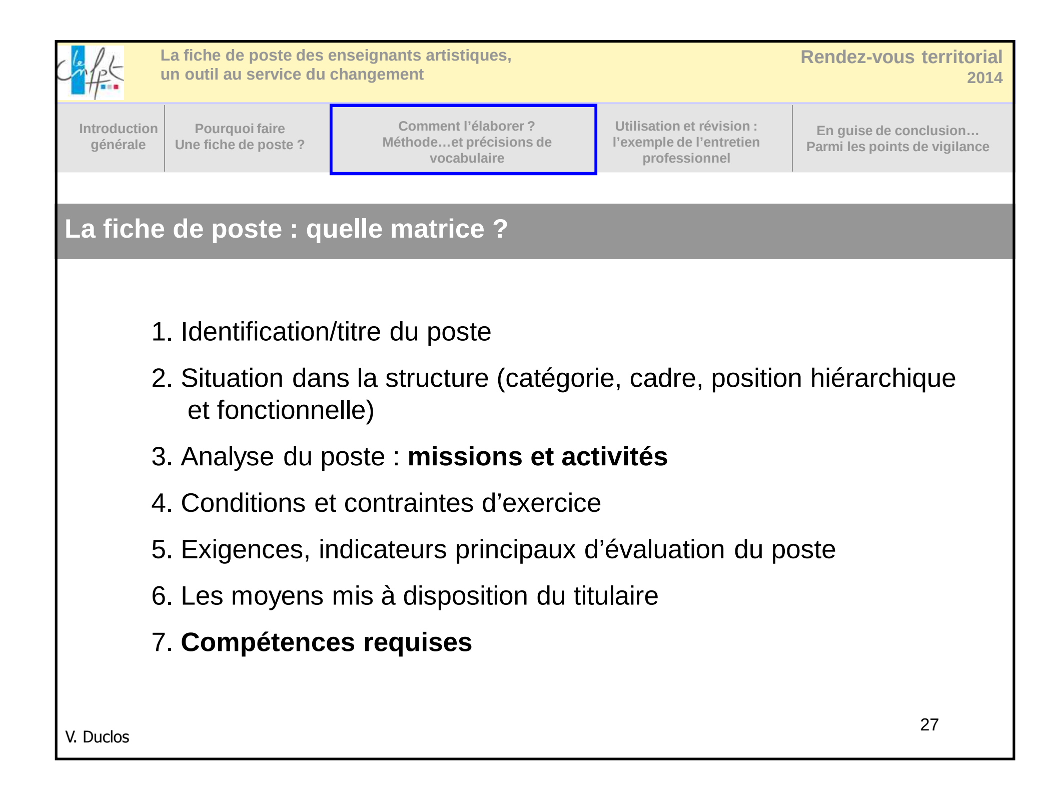
QUI FAIT LA DESCRIPTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
ANALYSTE -Externe -Interne	• Rapidité d'exécution • Parfaite connaissance • Relais de la DRH	• Coût • Méconnaissance du « langage » des différentes fonctions, appréhension plus longue de l'organisation
N + 1 Hiérarchique direct	• Connaissance du langage du poste • Implication • Formation action managériale • Coût	• Connaissance moindre de la méthode • Implication ? Disponibilité ? • Risque de manque d'objectivité • Moins rapide
TITULAIRES Auto description	• Implication du titulaire • Compréhension de la démarche et de la méthode • Connaissance du langage du poste • coût	• Parfois difficile pour la validation • Parfois difficile pour rédiger • Nécessité d'être formé



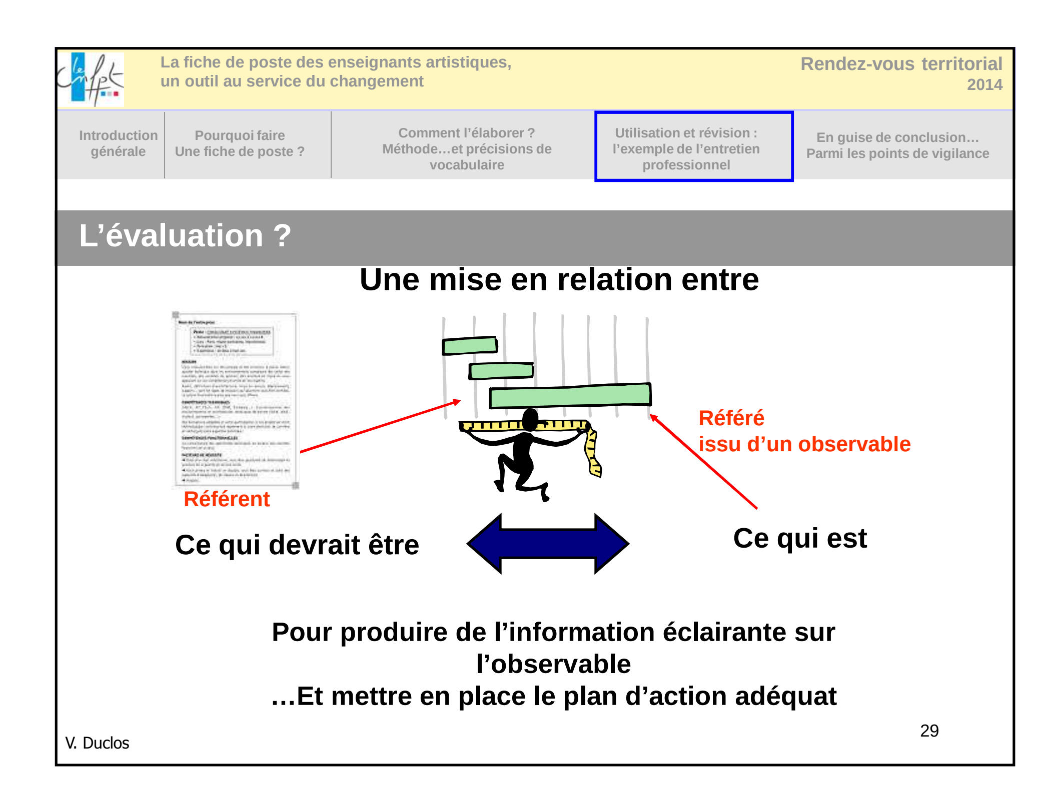


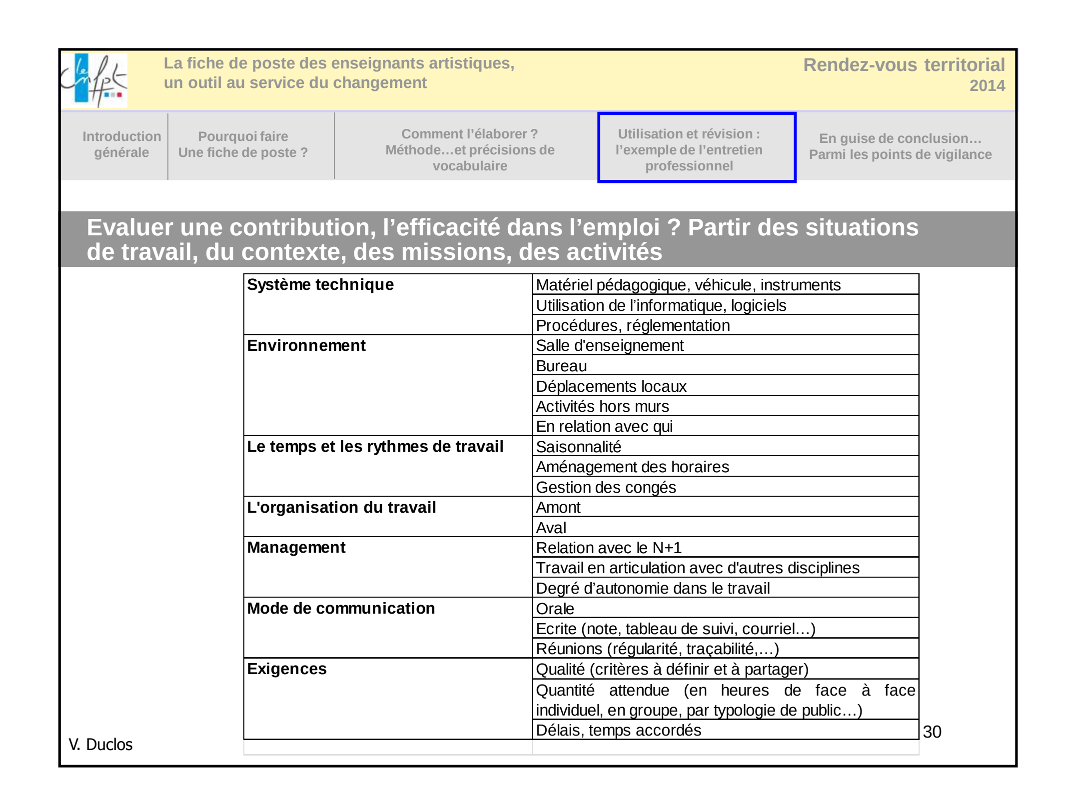
Méthode	Avantages	Inconvénients
Les fiches Métiers du CNFPT	• Socle générique, donnant un point de départ, des verbes de missions, d'activités	• Le risque du copié/collé/Déconnecté d'un contexte spécifique
L'observation descriptive	• Observation extérieure • (neutralité et compétences)	• Durée élevée, limitée aux tâches rapides et manuelles. Réticences possibles de « l'observé »
L'entretien ou la réunion	• Collecte fiable des données, connaissance de l'emploi – utilisation facile – Meilleure appropriation	• Subjectivité des interviewés - demande beaucoup de temps – Risque du « sur-détail »
L'agenda des opérations du poste	• Peut impliquer les agents - peut être rapide et évite de mobiliser trop de membres RH	• Exercice fastidieux, pas très agréable- manque de recul des titulaires par rapport à leur poste
Les comités d'analyse et d'évaluation	• Méthode la plus complète, implique tous les acteurs	• Lourd – beaucoup de temps et de réunions régulières



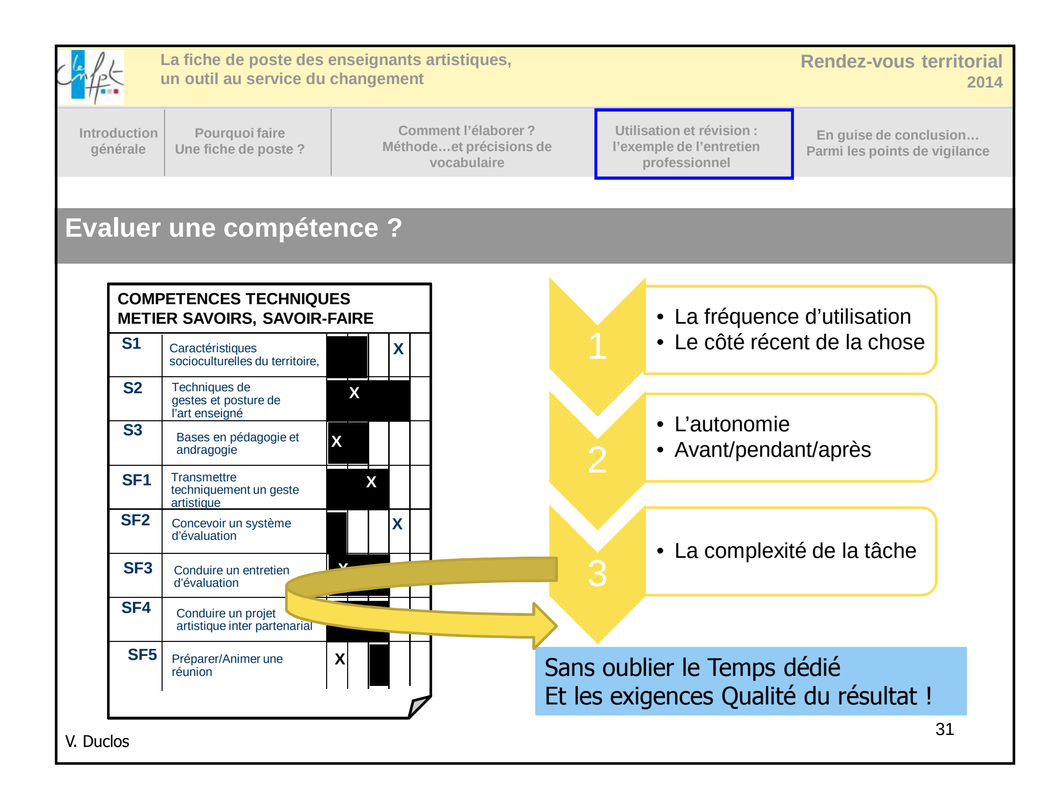

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
La fiche de poste : quelle matrice ?
1. Identification/titre du poste
2. Situation dans la structure (catégorie, cadre, position hiérarchique et fonctionnelle)
3. Analyse du poste : missions et activités
4. Conditions et contraintes d'exercice
5. Exigences, indicateurs principaux d'évaluation du poste
6. Les moyens mis à disposition du titulaire
7. Compétences requises
V. Duclos
27

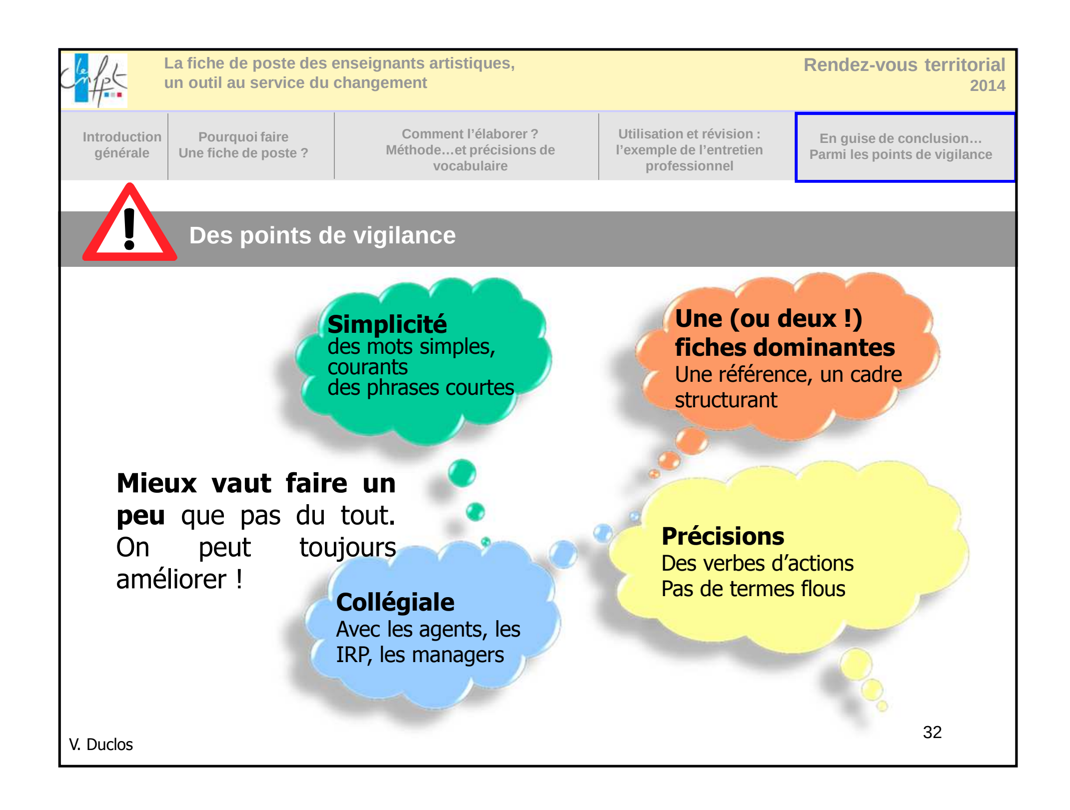

La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
L'utilisation de la fiche de poste
La préparation de l'entretien professionnel ?
?
V. Duclos
28

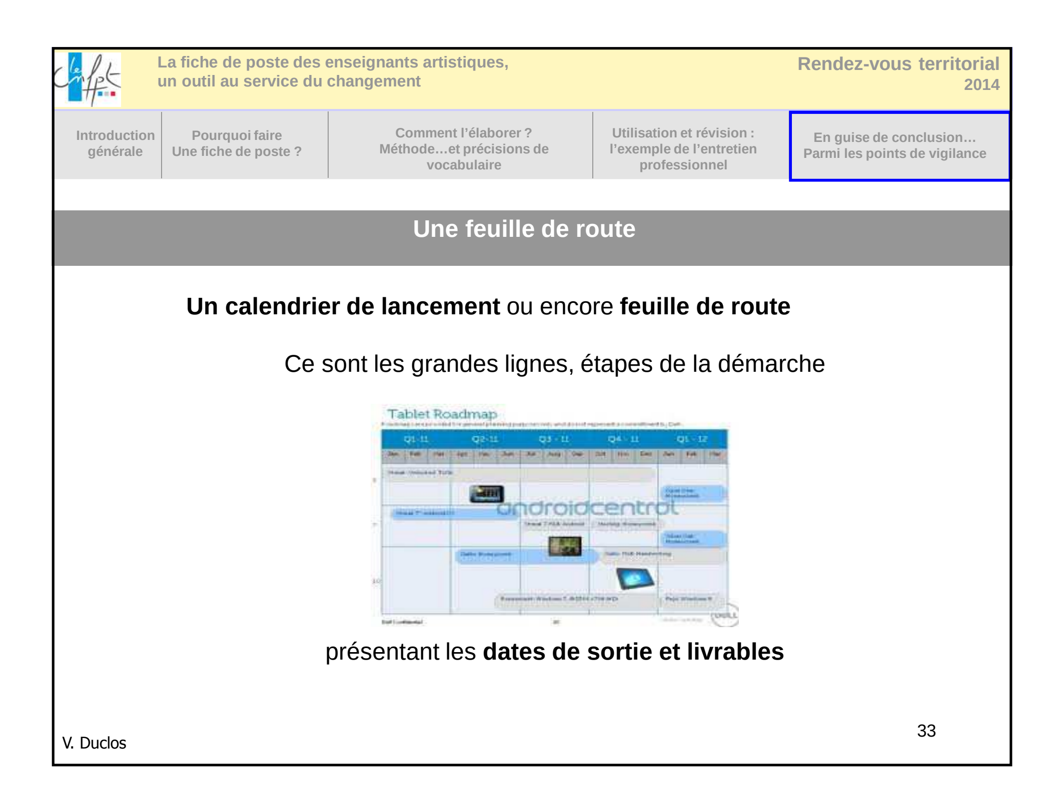


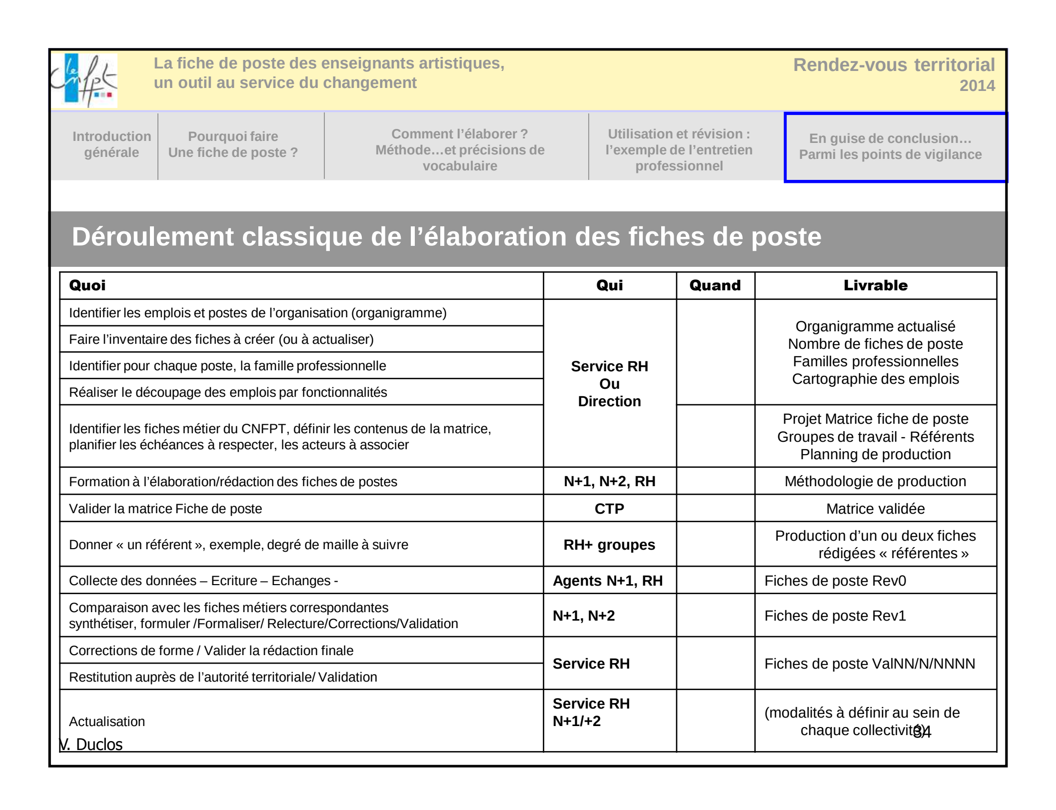


Système technique	Matériel pédagogique, véhicule, instruments
	Utilisation de l'informatique, logiciels
	Procédures, réglementation
Environnement	Salle d'enseignement
	Bureau
	Déplacements locaux
	Activités hors murs
	En relation avec qui
Le temps et les rythmes de travail	Saisonnalité
	Aménagement des horaires
	Gestion des congés
L'organisation du travail	Amont
	Aval
Management	Relation avec le N+1
	Travail en articulation avec d'autres disciplines
	Degré d'autonomie dans le travail
Mode de communication	Orale
	Ecrite (note, tableau de suivi, courriel…)
	Réunions (régularité, traçabilité,…)
Exigences	Qualité (critères à définir et à partager)
	Quantité attendue (en heures de face à face individuel, en groupe, par typologie de public…)
	Délais, temps accordés

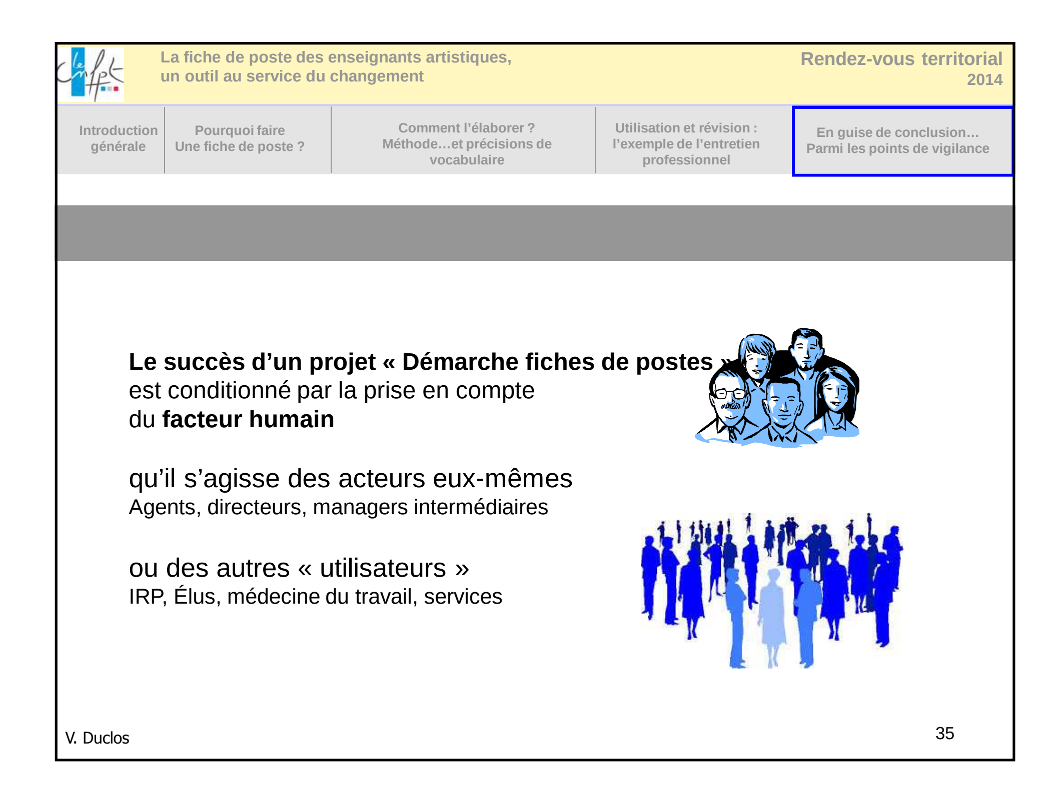

La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Evaluer une compétence ?
COMPETENCES TECHNIQUES METIER SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE
S1 Caractéristiques socioculturelles du territoire,
S2 Techniques de gestes et posture de l'art enseigné
S3 Bases en pédagogie et andragogie
SF1 Transmettre techniquement un geste artistique
SF2 Concevoir un système d'évaluation
SF3 Conduire un entretien d'évaluation
SF4 Conduire un projet artistique inter partenarial
SF5 Préparer/Animer une réunion
1
La fréquence d'utilisation
Le côté récent de la chose
2
L'autonomie
Avant/pendant/après
3
La complexité de la tâche
Sans oublier le Temps dédié
Et les exigences Qualité du résultat !
V. Duclos
31


La fiche de poste des enseignants artistiques, un outil au service du changement
Rendez-vous territorial 2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Des points de vigilance
Simplicité des mots simples, courants des phrases courtes
Une (ou deux !) fiches dominantes Une référence, un cadre structurant
Mieux vaut faire un peu que pas du tout. On peut toujours améliorer !
Précisions Des verbes d'actions Pas de termes flous
Collégiale Avec les agents, les IRP, les managers
V. Duclos
32





Quoi	Qui	Quand	Livrable
Identifier les emplois et postes de l'organisation (organigramme)	Service RH Ou Direction		Organigramme actualisé Nombre de fiches de poste Familles professionnelles Cartographie des emplois
Faire l'inventaire des fiches à créer (ou à actualiser)			
Identifier pour chaque poste, la famille professionnelle			
Réaliser le découpage des emplois par fonctionnalités			
Identifier les fiches métier du CNFPT, définir les contenus de la matrice, planifier les échéances à respecter, les acteurs à associer			Projet Matrice fiche de poste Groupes de travail - Référents Planning de production
Formation à l'élaboration/rédaction des fiches de postes	N+1, N+2, RH		Méthodologie de production
Valider la matrice Fiche de poste	CTP		Matrice validée
Donner « un référent », exemple, degré de maille à suivre	RH+ groupes		Production d'un ou deux fiches rédigées « référentes »
Collecte des données – Ecriture – Echanges -	Agents N+1, RH		Fiches de poste Rev0
Comparaison avec les fiches métiers correspondantes synthétiser, formuler /Formaliser/ Relecture/Corrections/Validation	N+1, N+2		Fiches de poste Rev1
Corrections de forme / Valider la rédaction finale	Service RH		Fiches de poste ValNN/N/NNNN
Restitution auprès de l'autorité territoriale/ Validation			
Actualisation	Service RH N+1/+2		(modalités à définir au sein de chaque collectivité)


La fiche de poste des enseignants artistiques,
un outil au service du changement
Rendez-vous territorial
2014
Introduction générale
Pourquoi faire Une fiche de poste ?
Comment l'élaborer ? Méthode…et précisions de vocabulaire
Utilisation et révision : l'exemple de l'entretien professionnel
En guise de conclusion… Parmi les points de vigilance
Le succès d'un projet « Démarche fiches de postes »
est conditionné par la prise en compte
du **facteur humain**
qu'il s'agisse des acteurs eux-mêmes
Agents, directeurs, managers intermédiaires
ou des autres « utilisateurs »
IRP, Élus, médecine du travail, services
V. Duclos
35